

## 学校経営のためのルース・カプリング理論について

著者	村田 俊明
雑誌名	学校経営研究
巻	10
ページ	21-32
発行年	1985-04
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2241/00122569">http://hdl.handle.net/2241/00122569</a>

# 学校経営のためのルース・カプリング理論について

摂南大学 村田俊明

## 1. 序 —— 伝統的組織論への挑戦的試み ——

伝統的組織論研究者の関心の多くは、組織を構成しているフォーマな要素が何であるかということに注がれていたとい<sup>(1)</sup>ってよい。官僚制の硬直性に対する批判は、そのフォーマな構成要素である「規則」や「階統性」そのものを対象とした批判であった。伝統的組織論では、「規則」や「階統性」を通して、組織は環境に適應すると考えられており、「規則」や「階統性」それ自体が組織を身動きのとれない状態に陥れているというのが現代組織論の見方である。組織は、本質的に様々な構成要素の複合したものであり、組織上のあらゆる偏りを相互に相殺する調整行動が予め組み込まれたものである。このような組織認識に立脚すれば、組織は必ずしも硬直したものではないということに気が付くのである。組織の実態は、より柔軟な調整力を駆使した対応を為しているのである。組織の構成要素間の関係の中にこそ、組織の環境適應力が予め埋設されているということに関心が払われてよい。組織が合理的な仮説にのみ基づいてつくられていると考えたり、単純な二分法によって、合理的な「公式組織」とそうでない「非公式組織」とに分割して済ますのではなく、両者の相互作用に注目して、組織の環境適應を総合的に解釈できる組織観に基づいてはじめて組織の現実が把握されるのである。

組織効率の低下は、環境変化に伴う、組織上の不均衡の発生の結果であり、組織効率の向上は均衡回復にかかっていると考えられた。しかし、組織はそれ以上に自然な適應力をもっているとの見方もある。つまり、組織の環境適應能力や環境適應プロセスについての認識を深め、新しい組織現象に関する統合的な枠組の模索が現代組織論の課題となっている。

組織の環境適應に関する認識の深まりは、環境と組織あるいは組織内に生じたコンフリクトについての認識をも大きく変化させてきた。環境の不確実性や組織内の混乱は必ずしも「障害物」ではなく、組織の生存、環境適應にとって不可避のものであると考えられるようになった。それらは、合理的な意思決定にむけてコントロールされるべき対象では必ずしもない、と認識されるようになった。むしろ組織の環境適應にとって組織の非合理的プロセスは積極的な意味さえもつと考えられるようになった。<sup>(2)</sup>組織における「崩壊」と「回復」のバランスは、組織の環境適應の重要な課題である。伝統的組織論では、新しい多様な行動様式や考え方は、不確実性を増幅したり、混乱を引き起こすものとして極力回避されてきたのである。組織の安定と維持とは、組織の活動要素の定型性と活動間の関係の定型化によってなされるものであると考えられた。官僚制に代表される「合理的」な組織の理論は、「組織は崩壊しやすいものである」という仮説を前提としており、障害物を

除去し、合理的な意思決定を確保してゆくことが重要なことであるとする。したがって、組織研究は、伝統的に「固く結合されたもの（tight coupled）」を対象としてきた。学校組織も含めて、「組織」と名のつくものは全てフォーマルな「理念型」としての官僚制の変形したものである。現実には存在する組織は、多かれ少なかれ官僚制の諸原理に依拠したものである。学校組織研究も官僚制研究に依存してきたところが少なくない。組織の合理的な側面に焦点化する方法がとられてきた。こうした手続きは、学校組織も官僚制の一変形物であると仮定するかぎり、妥当な方法である。

しかし、現代組織論研究は、組織の崩壊もしくは「ゆるやかな結びつき（loosely coupled）」を、組織の病理とみるのではなく、組織の本質的特性であるとの組織認識に依拠している。変動する環境に適応する組織の現実、組織化の過程が連続している状態以外の何ものでもない。組織の各部分が内部の緊張に応じて、ある程度伸縮することができる。あるいは緊張回避の方法を含んだものである。

1970年代には、伝統的組織論パラダイムに対する挑戦的な試みが展開された。コンティンジェンシー理論（Contingency Theory）、ゴミ箱モデル（The Garbage Can Model）、<sup>(3)</sup> ルース・カプリング（Loose Coupling）の理論、認知的、現象学的組織論などがその試みである。本稿では、これらの挑戦的試みのうち、ウェイク（Weick, K. E.）によって提唱されたルース・カプリングの理論について考察する。現代組織論に共通する課題の一つは、いかにして組織が環境に適応し、「組織」としての安定を維持していくかということである。ルース・カプリングの理論が、学校組織の経営管理にとってどのような意味があり、戦略的可能性をもっているものであるかについて考察する。そこでまず第一に、ルース・カプリングの理論のあらましについて述べ、第二に、ルースに結びついたシステムとしての学校組織における経営管理について検討し、最後に学校組織論研究の方向をさぐることにする。

## 2. ルース・カプリングの理論

### (1) ウェイクの比喩と定義

伝統的組織論や官僚制論では、把えることの困難な教育組織の現実理解に、理論的先鞭をつけたのが、コーネル大学の教授ウェイク（Weick, K. E.）である。彼は、組織や集団に関する研究に従事している。彼の関心は「組織についていかに学ぶことができるか」にあり、『組織化の心理学』<sup>(4)</sup>（“The Social Psychology of Organizing”，1969）は、その見解をまとめたものである。また、ルース・カプリングのアイデアを発表した論文『ルースリー・カプルド・システムとしての教育組織』（‘Educational Organizations as Loosely Coupled Systems’，1976）は組織論研究者にも大いに注目されるものである。彼によれば、組織の現実、ある特定の部分は極めて合理化されているけれども、他の多くの部分は合理的な仮定を通した分析では把えにくい。どのようにして、そのように「ソフトな構造」が生まれ、維持され、それらの諸要素間に大まかな秩

序を与えていくのかについて、ほとんど明らかにされてこなかったと(5)言う。つまり、「ルース・カプリング」の理論は、官僚制を含めて組織論一般の行き詰まり状況に一つの突破口を提供するものとして提示されたのである。それは外的諸力への対応の必要性が認識され、「組織の柔軟性が重要視されるようになったからにはかならない。官僚制も、実は外界に対して柔軟な対応をしているのだという現実の姿が明らかにされようとしているのである。従来から官僚制組織は「規則」や「階統性」と関連して、繁文縟礼主義の弊害や集中管理の弊害、さらには構成員の人間的欲求が無視されること、画一的な意思決定、環境の変化に対する硬直性などが批判されてきた。しかし、現実の官僚制組織も環境条件の変化に対して、自己保存し得る行動様式を備えていると考えられるようになってきたのである。

環境の変化に対して、教育組織が自律的な調整力をもち、適応し、「ゆるやか」な結びつきではあるが、「組織」として全体的統一あるいは安定状況を保持している組織現実をウェイクは次のような奇妙な比喩によって説明している。若干長いが、教育組織の現実をよく捉えていると思うので、そのまま引用しておこう。

「今、ここで、あなたがちょっと風変りなサッカーの試合のレフェリー、プレイヤー、見物人のいずれかであるとしよう。競技場は丸く、いくつかのゴールがその丸いフィールドに偶然に散らばっている。試合に参加したいと思えば、いつでも参加できるし、試合から脱けることもできる。投げたいときにボールを投げ（実際、正規のルールではできないのだが……）、いつでも、何回でもまたいくつのゴールに対しても、『それは私のゴールだ』と主張することができる。試合は終始ゆるやかな傾斜をもったフィールドで行われる。そして、その試合はまるで意味があるかのように演じられる。」(6)

この比喩が示す「ルース・カプリング」とは、「連結されている諸事象は応答的ではあるが、しかし(7)かした、各事象がそれ自体の独自性を維持し、その物理的あるいは論理的分離性を保持している」構造をさしている。つまり、相互に依存しつつ、自律性や独自性を保持しているという構造である。このような「ゆるやか」な結びつきにこそ、組織の環境適応の戦略的可能性が存在するとウェイクは主張する。教育組織における二つのシステム、例えば教師の世界（教師－学級－生徒－父母－カリキュラム……）と校長の世界（校長－教頭－教育委員会……）を考えた場合、前者に後者の変数が共有されていないか、共有されていても、他の変数に比べ重要でなければ、校長と教師の結びつきは、「ルース」であると考えられること(8)ができるという。さらに、このような関係で連結している組織では、その連結の特性は「一時性（impermanence）」、「溶解可能性（dissolvability）」、「暗黙性（tacitness）」(9)といったものであるという。

ウェイクは、教育組織を構成している諸要素について、全てを析出し、その連結について明定しているわけではない。しかし、教育組織の環境適応にとって、「ルール」な結びつきが戦略的可能性を含んでいるということは真実であるように思われる。

## (2) ルース・カプリングの戦略的可能性

ウェイクが教育組織を「連結のゆるやかなシステム」として見るのは、必ずしも新しい見方ではない。ビドウェル (Bidwell, C. E.) は、すでに、「構造的なルースネス (structural looseness)」<sup>(10)</sup> が学校に存在していることを認めている。教授上のテクノロジーと学校の組織構造相互の影響の及ぼし方について検討した結果、「教授上の方法や手づきと教授場面に関する意思決定のルールは、<sup>(11)</sup> 個々の教師の選好 (preferences) によって強く影響される」ということに気がついている。つまり、教授上のテクノロジーと組織構造の相互影響の及ぼし方に、「型通り」のものが無いという結論に至っているのである。ローティー (Lortie, D. C.) も学校組織におけるコントロールと自律性のバランスに関連して同じ組織的特質に気づいている。<sup>(12)</sup> 彼は、教師が日々の実践において、生徒との多様な接触は避けることのできないものであると言う。その多様性に対応するためにこそ、教師の自律性が必要であると主張する。

ビドウェルやローティーが指摘したように、学校組織研究の分野の成果からすれば、ルース・カプリングの考え方は必ずしも新しいものではない。単なるラベリングの問題であるとの批判もある。<sup>(13)</sup> しかし、ウェイクによって、教育組織が環境適応的システムであり、諸要素の「ルール」な連結が環境適応のための戦略的可能性を含むものであるということがより明確にされたと言ってよい。さらに教育組織の環境適応的特性は、グールドナー (Gouldner, A. W.) らが強調した「機能的に自律した諸要素」間の緊張関係ではなく、<sup>(14)</sup> 「ルール」な連結によって生まれるものである。

そして、「ルース・カプリング」は、次のような事柄や状況と関わって、多様にイメージされるのである。<sup>(15)</sup> ①スラック・タイム (slack time)、余分の資源、②同じ結果をもたらす方法がいくつか存在していること、③影響の仕方がゆるく、弱いネットワークが存在すること、④調整が相対的に不足しており、緩慢且つ弱まっていること、⑤規則が比較的存在しないこと、⑥計画的非感応性 (planned unresponsiveness)、⑦システム内で、活動についての点検がそれほどなされないこと、⑧分権化、⑨判断の委譲、⑩フィードバック・リンケージの欠如、等である。これらの事柄や状況と関わってイメージされるものは、諸要素の緊張関係ではなく、弾力的な関係である。ウェイクは、こうした弾力的で「ルール」な連結のなかに、<sup>(16)</sup> 次のような環境適応の諸機能が内在すると言うのである。

- a 環境に生じる些細な変化に、組織が全体として反応しなければならない蓋然性を低下させる
- b 鋭敏な感応機構を提供する
- c 局所的な適応を可能にする

- d 斬新な解決策と変革を可能にする
- e 障害の局所化を可能にする
- f 行為者による自己決定の余地がある。
- g 運用が安価である

これらの諸機能は、組織に生じた障害を局所化し、組織の資源を有効に利用し、創造活動を促進させる可能性を含むものであると期待される。

### 3. ゆるやかな連結システム (Loosely Coupled System) としての学校組織の経営管理

#### (1) 「ルース」な学校という組織特性

伝統的組織論研究者の関心は主に組織のフォーマルな側面にあることについて、本稿の冒頭で指摘したが、学校組織の経営管理は学校組織の特性や実態を前提として論究される必要がある。現代の学校組織論者の多くはこの立場を保持するものである。特に伝統的学校組織論が「クローズド・システム観やコントロール・システム観で学校組織を解釈し、制度的教育施策と現実の学校や教師の教育活動とを統合的に説明しないことに鋭い批判をなすものである。さらに、現代学校組織論者は、以下で述べるような学校組織の実態を踏まえ、学校組織にふさわしい組織観の確立や経営管理のあり方を構想するものである。言い換えれば、オープン・システム観や本稿の検討課題であるゆるやかな連結システム観に立脚するものである。

ところで、学校組織の実態については、①学校は高度に制度化され、政治化され、無秩序化されている。②技術的な合理性や効率性についての考慮は、学校が構造化され、運営されていく際に、限られた意味しか持たない。それは、教育に関わるテクノロジーが十分に成熟した形で理解されておらず、期待するアウトプットを生み出すことも、それを測定することも困難だからである。③学校は、「制度的合法性」の維持を目的としている。④学校とその環境との境域は、連続的に変化し、明らかに流動的状况がある。さまざまな集団や成員が、様々な時点で多様な度合で関わり合いをもつという流動的状况にある。⑤組織上のメンバーシップについての定義はいまいで、不明瞭である。⑥学校組織は単に受動的に適応したり、形成されるのではなく、自分の環境を形成しているように見える、といったことが指摘される。

これらの学校組織の実態は、諸事象が「応答的」で、且つ各事象が「独自性」や「分離性」を保持しているという「ルース・カプリング」の構造が学校組織の特性であることを暗示している。就中、①学校組織には明確な技術構造が見られない。「社会—技術システム論<sup>(17)</sup>」は、技術構造が変われば、組織構造も変わり、技術システムに社会システムが従属していると指摘する。しかし、②学校教育上のテクノロジーの構造については不鮮明な部分が多く、学校組織は「技術システム」としてより、「意思決定システム」として把えたほうが理にかなっていると考えられる。つまり、学校

組織は意思決定を通して環境条件の変化に適応してゆく。その場合、③意思決定プロセス上のコンフリクトを回避することはできない。このコンフリクトが組織目的達成のうえで意味さえもちうるのである。

「ルール」な学校組織の特性は「タイト」に連結した組織の経営管理原則になじまない部分がある。学校組織では、まず第一に、教師はそれぞれ一定の自律的判断力を行使する存在として独立している。第二に、教育目標についての合意は必ずしも成立していない。成立するまで、多くの時間と労力を必要とする。第三に個々の教師に情報の浸透をはかり、調整することは、かなり困難である。第四に将来起こりうる事態について予測することが相当難しい。このような組織特性は、「タイト」な組織の経営管理の前提とは相容れないものである。「タイト」な組織では、①目標に関する合意と目標達成の手段が明瞭にあらわされている。②組織の構成員が職位の体系の中で、密接な関係をもっている。③ラインを通じた情報の伝達によって調整が行われる。したがって、「タイト」な組織における通常の経営管理の考え方を、「ルール」な学校組織に適用した場合には、組織効率が低下し、成員が混乱し、業務が遂行されない。学校の経営管理と企業の経営管理とが同じものであるという考え方は、多くの教育経営管理者の共通な認識であった。学校経営の近代化論も、こうした仮説に基づくものであったことは明らかである。学校は通常の経営管理論が適用される企業とは異なるのである。学校組織の場合、組織目標についての意見や見解の一致さえ、学校の秩序や規律のための必須条件ではない。「ルール」な学校組織の多義性には、多様な管理・運営のやり方で対応する必要がある。

## (2) 「ルール」な学校組織の環境適応

学校では教師の専門的自律性が尊重されなければならないと考えられている。そのためには、管理者である校長が、教師の教育活動に極力無関与の姿勢をとることが望ましいと考えられているふしがある。監視や評価は教師からは敬遠される。その結果、学校は組織目標を達成していないと批判を受けることがしばしばである。学校の管理・運営について、「甘い」との厳しい叱責が多く投げかけられる。しかし、学校は総体的に広範な統制力を有していると見ることもできる。説明理論は定かではないが、コントロールの及ぶ範囲は概して広いとも解釈できる。教師自身多くの生徒から目を離さずにいることは、ほとんど不可能に近いことを自覚している。教授上のテクノロジーは確立していないので、教師は様々に教授上の実践を試みる。教師は、その実践とそこから生まれた結果との関係を明らかにすることは極めて難しいということも知っている。が、校長や教師は、自分の行為の結果を客観的に判断する確かな基準や行為の効果を説明する明確な理論を持ち合わせていないのである。

「ルール」な結びつきをしている学校組織は、本質的に多様な葛藤を含む組織である。だから、多様な葛藤に対応する管理・運営が試みられてよいはずである。学校組織が「ルール」に連結して

よいはずである。学校組織が「ルール」に連結していることを指摘したウェイクの意図は、学校組織の経営管理者を批難しようとするものではない。「ルール」な結びつきをしている学校のようなシステムでは、「規則」があり、「合意」が形成され、合意された事柄が完全に遂行されているかどうかを確認する「監視システム」があり、改善のための「フィードバック」機能をもつ「タイト」なシステムとは異なって、「合意」や「監視システム」が見過ごされている点を指摘したいと考えているのである。学校に対する親や地域の教育期待や要求、変化する社会環境に対する学校の対応が優柔不断であり、より「合理的」な目標管理が必要だと誤解されやすい。そうでなくて、学校にふさわしいモデルを適用することが必要だとの主張である。

学校組織の経営管理者は、自分の知っている管理手法のみを学校に適用することが多い。「教育」という仕事は「タイト」に連結されたシステムでなされるような仕事ではないという認識が学校組織の経営管理者になればならないということである。学校組織は「ルール」に連結したシステムとして、批判の対象にされやすい。が、実は、学校が直面している日常の多くの問題に対して、都合よく適合する調整機能が存在しているのである。つまり、学校の「ルール」な構造こそが、予期できない環境条件の変化に対する解決策となるのである。第一に、「ルール」な構造は、創造活動を許容する柔軟性を有している、第二に、環境における小さな変化に適応できる。第三に、各部分は「独立性」と「多様性」を有しており、環境の変化を鋭敏に発見することが可能である。第四に、学校に対する要求や不満に迅速に対応できる。第五に、ある部分の問題が他の部分に影響を与えることは極めて少ない、したがって、他の部分の安定状態を保ったまま、環境変化に対応できる。第六に、調整のための経費も削減できる。解決策は、学校全体の方針や手続きを犯すことなく、即座にたてられる、<sup>(18)</sup>「ルール」なシステムでは、問題が大きくないうちに解決がはかられるのである。

しかし、他方で、「ルール」な構造をもつシステムの環境適応について留意すべき点もある。第一に、発生した問題が、一定の部分の業務や守備範囲とは無関係に大きくなる場合には、その問題への対処が手遅れになる可能性がある。第二に、教育革新の導入に際しては、「タイト」なシステムよりも普及の速さが遅くなる。「ルール」な構造をもつシステムでは、大規模な変化の導入を計画し、普及・浸透させることはむずかしいのである。それは、「ルール」な組織は絶えず自己更新してゆくので、大規模な変化がほとんど必要ないためであると考えられる。「タイト」なシステムは、小さな問題に過敏に反応しすぎる。逆に「ルール」なシステムは、大きな問題にそれほど反応しないのである。「ルール」なシステムでは大きな変化が広がらない。反面、「タイト」なシステムでは小さな変化があまりにも拡がりすぎるのである。<sup>(19)</sup>



### (3) 経営管理者の役割

#### ①多様な感覚と行為を前提とした経営管理

学校組織の経営管理者にとって大切なことは、「変化」の本質が何であるかを見きわめることである。その変化が「一時的な変化」か、「永続的な変化」か。その変化が、永続的且つパターン化するようなものであれば、組織全体でその変化に対応する必要がでてくることもある。逆に、そのような性質をもたない変化であるならば、組織全体で取り組む必要はない。組織に既存の資源で十分対応できる場合もある。

「ルース・カプリング」は、新しい解決策を保持し、各部分の適応力を促進し、自律性への専門的職要求に合致するものである。経営管理者にとって、こうしたシステムはなかなか理解しがたいものである。学校のように「ルース」に連結したシステムで必要となる経営管理は、多様な感覚と行為を前提としたものである。「ルーチン」、「専門分化」、「行動統制」、「職務遂行評価」などの通常の管理手法はそれほど影響を持ちえない。「ルース」な構造を持つ組織の経営管理者は、組織を通じた画一的な情報伝達に頼ることはない。そうした情報伝達の方法に頼ると失敗することになる。組織の構成員間の関係は予測のできない、断続的な性質をもつものだからである。

「ルース」なシステムでは、経営管理者の組織効率性に関する判断は、単に学力試験の成績といった基準のみに基づいてなされることはない。構成員がいかに関心を持てるか、自己をコントロールする自制心があるか、積極的な問題解決へ取り組む意欲を持っているか、問題解決能力は十分に備わっているか、偶然性に対応できる柔軟性があり、適応のための感覚が研ぎ澄まされているかといった基準でなされるのである。これら組織効率の判断基準は、現に組織の改善に寄与するものとは言えないかもしれない。しかし、偶然、解決さるべき問題が生じた場合、その問題に効果的に対応するための多様な基準を保持し、活用することが経営管理者にとって必要なことである。

#### ②シンボル・マネジメントの活用

「ルース」なシステムでは、リーダーシップは集中しているというより拡散している。問題解決のイニシアティブはシステムの各部分にある。したがって、リーダーシップの総計は、「タイト」なシステムよりも大きくなりうる。経営管理者の役割は、この分散したリーダーシップを一定の方向にむかわせることである。この場合、分散しているリーダーシップをまとめるのは簡単なことではないが、経営者の雄弁さ、忍耐強さ、丁寧な説明が基盤になる、つまり、「シンボル・マネジメント（Symbol management）」<sup>(20)</sup>の最大利用が、「ルース」なシステムに分散したリーダーシップを一定の方向に導くものになる。その上に組織の構成員の各々が、組織のプロジェクトに関心を持ち、組織の基底にあるテーマや価値と結びつくとき、構成員の行為は豊かで、自信に満ちたものになる。

「タイト」なシステムでは、経営管理者の雄弁さは、ほとんど必要がない。すでに、目標、評価コミュニケーションのネットワーク、ルーチン、専門家の助言などによって、「タイト」に結びつ

けられたシステムなので、調整は不要である。調整が必要なのは、「ルール」なシステムである。学校の使命について、校長は意思と展望を持っている。同様に、教師も様々な意見を持っている。校長の役割は、教師が自ら課題を想起し、自分の仕事として取り組むよう援助することである。そして、学校組織を組織として維持しているものは何かに留意しなければならない。学校組織の経営管理者は、構成員の承認する問題や事柄にたいする注意を怠ってはならない。構成員である教師が承認し、同意する事柄や問題が「ルール」な学校組織の統一を保ち、方向性を与えるものだからである。つまり、学校組織を組織としてつなぎとめているものは、「教育者」として職能的<sup>(21)</sup>社会化のイメージである。学校組織ではコミュニケーションがそれほど頻繁に交わされなくても、各教師は正確に他の教師が何を考え、何をしているかを思い浮かべ、自らは何を為すべきかがわかっている。したがって、監視のシステムやフィードバックの機能はそれほど必要ないのである。

### ③「ルール」なシステムの孕む危険

学校組織の経営管理者が、組織の統一や連帯をめざそうとすれば、教師の一人ひとりの背景を知り、細心に評価し、どのように再教育訓練をなすかということに関心を持たざるをえない。また、本来、組織が何を擁護するものなのか、組織は環境とどのような関わりをもち、可能性を持っているのか、その境域はどこであるのか、組織にとって敵と味方は誰なのかということについて知らなければならない。しかし、これは非常に困難なことである。また、経営管理者は一般に重要な事柄の意思決定や諸価値に関わる判断については、そのシステムを集権化し、それ以外の事柄についてのみ分権化するものである。そのうえ、監視を厳密にし、フィードバック機構を整備する、しかし、下手をすると「タイト」なシステムができあがってしまうことになる。経営管理者は、組織の構成員が自らの行為を調整できるように援助したり、研修会で自分の考えていることや行動をふりかえって反省し、修正することができるようにしてやる必要がある。「シンボル」を管理する経営管理者は、オフィスの自分の席を離れて、具体的な組織の状況を詳しく観察することに多くの時間を費さなければならない。そうすることによって、組織のヴィジョンと一致している事柄に実質的な意味を与えることができる。組織のヴィジョンの意味するところを構成員が理解するようにすることが重要である。経営管理者の管理するシンボルが、構成員の職務遂行上の目的や手段を明確にし、イメージを方向づけるのである。

「ルール」なシステムが危険を孕むのは、構成員に目的もなく、孤立しやすいということである。こうした状態が起これば、このシステムは簡単に無秩序な状態に分解してしまう。シンボルは、構成員が自分は何を為しており、どのように為すべきかを明らかにするものである。「ルール」なシステムにも目標は存在するが、それらはシステムの各部分の状況にあわせてつくられるので、多様な成員が多様な目標をもつことになる。重要なことはそれらの目標の達成が、システムに一貫した方向を与えるであろうかということである。その成否は、経営管理者の「シンボル・マネジメント」に依るのである。

#### 4. 結 —— 学校組織論研究の課題 ——

教育環境の変化の中で、教育の創造と維持をめざすことが教育組織の課題となっている。ルース・カプリングの理論は、従来の教育組織研究に理論的枠組を提示しようとの試みであり、組織現実を詳細に捉えようとした点で、教育官僚制の理解を深める契機がある。さらに、教育革新の時代における戦略の可能性を示した点で意味がある。しかし、留意しておかねばならないのは、ウェイクも認めているように、ルース・カプリングの逆機能についてである。これまでの教育組織研究が教育官僚制の逆機能としての組織理解にあったとすれば、ルース・カプリングの逆機能としての組織理解にも留意する必要があると考えられる。これらの組織理解によって、はじめて学校組織の現実が見えてくるはずである。つまり、組織構造の特質が浮き彫りにされてくる。教育官僚制論が浮き彫りにした学校組織の特質は、「合理化」の過程である。教師の教育活動に関わる自律性との相克、言い換えれば、「コントロール」対「オートノミー」の問題であったと言ってもよい。教師の教育活動の自由裁量を最大限認めようとするのと、組織の崩壊を防御する管理運営上の統制とのバランスの問題として捉えられた。ここで問題にされた逆機能が意味するものは、官僚制化による自律性の浸蝕であった。

しかし、もう一方で、学校の組織構造の特質が「ルース」であることによって、「障害発生部分」の修復を困難にする。もちろん、「ルース」であることによって、組織の環境適応が可能にもなるのであるが……。 「意図されざる結果」が「組織の病理」を構成することにもなるという側面を見落してはならない。つまり、「無秩序」「主導権争い」といった組織の病理が学校組織構造の特質のなかにその芽を宿しているのである。

また、「ルース・カプリング」の理論には、組織はそれほど大きく変わるものではないという考え方が前提になっているように考えられる。組織は、環境変化に対して各部分が対応できる範囲の変化しか、その射程に収めていないように見える。さらに、組織にはある程度の活性化が保持されていれば、それで十分だとの仮定があると考えられる。つまり、「変革」よりも「安定」が重視されているのである。

学校組織の諸活動は、公教育経営という枠組の中で展開されている。この枠組が大きな変化の影響を受けなければ、学校組織にとっても大きな変化が及ぶことはまずない。学校の組織活動の対象は、日常生起している小さな変化ということになる。しかし、まず問題なのは、公教育の存在意義が問われ、大きな変化が予測される場合に、その大きな変化に対応できないのではないかという危機の念が残る。次に、学校組織が公教育を保障する社会的機関として、その活動を活性化させるためには、「ルース」なむすびつきにこそ、その可能性が存在するというが、「競争原理」の導入や市場論理が喧伝されるとき、「ルース」なむすびつきの中に残されている教師の専門的自律性こそが学校を活性化させる源泉であるという考え方は、依然として不変の学校組織化の原理でありうるかどうかはなお検討すべき課題である。

〔注〕

- (1) ティラー (F. W. Taylor), フェイヨル (H. Fayol) は伝統的組織論の始祖とみなされている。アーウィック (L. F. Urwick) らによって継承され、現代では、クーンツ＝オンドネル (H. Koonz & C. Donnell) らへの流れを見ることができる。管理は一つの過程であり、技術であり、経営者の職能分析を通じて管理原則を確立しようとしている。フェイヨルが計画、組織、指揮、調整、統制という管理要素にわけて、管理過程を分析していることは周知の事実である。
- (2) コーエン、マーチ、オンセン (M. Cohen, J. March & J. Olsen) による「ゴミ箱」型選択プロセス・モデルの研究、ミンツバーグ (H. Mintzberg) の管理者の日常行動（職務）における伝説と実際に関する研究、本稿におけるウェイクの指摘は、非合理的組織内プロセスの積極的な意味を認めている。(M. Cohen, J. March & J. Olsen, 'A Garbage Can Model of Organization Choice' Administrative Science Quarterly 17. No1, 1972, H. Mintzberg, "The Nature of Managerial Work" Harper & Row 1973. 参照)
- (3) American Educational Research Association, "Encyclopedia of Educational Research" 5th ed. Free Press 1982 P.36
- (4) K. E. ウェイク著、金児暁嗣訳、「6, 組織化の心理学」(C. A. キースラー編, 広田君美監修『現代社会心理学の動向』誠信書房, 昭和55年。
- (5) 田中政光「ルース・カップリングの理論」『組織科学』vol, 15, 丸善, 1981 63頁
- (6) Karl E. Weick, 'Educational Organizations as loosely Coupled Systems' "Administrative Science Quarterly, "March 1976 vol.21 P.1.
- (7) Ibid., P. 3
- (8) Ibid., P. 3
- (9) Ibid., P. 3
- (10) Bidwell, C., 'The School as a formal Organization' In J. March (ed.) "Handbook of Organization" Rand McNally, 1965.
- (11) Bidwell, C., 'The School as a formal Organization ; Some New Thoughts' in Boyd, I. "Problem-Finding in Educational Administration" Heath, 1979 P.113.
- (12) Lortie D., "Schoolteacher ; A sociological study" University of Chicago Press 1975.
- (13) Rosenblum, S. & Louis, K. S., "Stability and Change; Innovation in an Educational Context" Plenum Press 1981 PP.39 - 41. 初期の組織理論は、組織の諸部分がどのようにして「フォーマル」と「インフォーマル」の組織間において調整、目標の置換、葛藤の問題を生み出すかという点にかかわって発展してきた。「ルース・カップリング」の理論は、学校の組織行動の不明瞭な局面を描き、説明する概念として注目されてきた。ウェイクの研究以外には、ほ

とんど成果はない。ローセンブルムらは，“System Linkage”という語句によって，ある特定の教育，システム内の連結と異なる教育システム・レベル間の連結に分けて概念定義し，さらに，「構造的連結」，「文化的・規範的連結」，「経営管理と教師間の合意」に分類し，教育組織の理論をより精緻に究明しようとしている。

- (14) Gouldner, W., "Reciprocity and Autonomy in Functional Theory", in Gross, L., "Symposium on Sociological Theory", Harper and Row, 1959 P. 242.
- (15) Weik, K. E., *op. cit.*, P. 5
- (16) *Ibid.*, PP. 6 - 9
- (17) バーナード＝サイモン Barnard, C. I. & Simon, H. A., マーチ＝サイモン March, J. G. & Simon, H. A. の近代組織論とともに現代組織論の一つの流れとして，特にイギリス経営学を中心として台頭してきた。
- (18) Weik, K. E. 'Administering Education in loosely Coupled Schools', in "PHI DELTA KAPPAN", June 1982 P.674.
- (19) *Ibid.*, P.674.
- (20) *Ibid.*, P.675.
- (21) *Ibid.*, P.676.
- (22) *Ibid.*, P.676.
- (23) 田中政光，前掲論文，69頁，